


## Research Paper

## Compensation Strategies for Managers in the Automotive Industry Based on the Strategic Reference Points Model

Hamed Dehghanan<sup>\*1</sup> Mahmoud Mahdi<sup>2</sup> MirAli Seyydnaghavi<sup>3</sup> Mohammad Taghi Taghavifard<sup>4</sup> , Vahid Nasehifar<sup>5</sup> 

---

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Business Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> PhD student, , Department of Business Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Professor Department of Public Administration, Allameh Tabatabaei University Tehran Iran

<sup>4</sup> Professor, Department of Industrial Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>5</sup> Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

---

\* **Corresponding Author:** Hamed Dehghanan

**Address:** Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Email:** [dehghanan.hamed1402@gmail.com](mailto:dehghanan.hamed1402@gmail.com)

**Tel:** 02126316988



10.22080/shrm.2024.27730.1666

**Received:**  
September 11, 2024  
**Accepted:**  
December 7, 2024  
**Available online:**  
March 25, 2025

**Keywords:**  
Human resources  
management, Strategic  
reference points, service  
compensation strategy,  
Managers

## Abstract

Designing service compensation strategies has been one of the most sensitive, complex, and challenging topics in human resource management in recent decades. The purpose of this research is to identify the dimensions and components that influence the compensation of managers in the automotive industry and to provide appropriate strategies. The study followed a mixed approach. The qualitative phase was conducted using a thematic analysis method, semi-structured interviews, and a theoretical saturation method with 14 experts. Quantitative data were collected and analyzed through a researcher-made questionnaire, whose content validity was confirmed. The statistical samples were formed by the managers of automobile factories with more than ten years of managerial work experience in this industry. The findings of this research in the first stage of the 7 strategic reference points for the compensation of managers include: 1. Managerial responsibility, 2. Collective performance, 3. Skill, knowledge, and competence, 4. Ability to recognize the issue and solve the problem, 5. Spiritual payment, 6. Decision making, and 7. Incentive payments. In the second stage, the findings regarding the provision of compensation strategies for the services of managers based on the identified reference points in each of the management levels include: 1. Payment strategy based on the type of work or occupation (occupation-oriented), 2. Performance-oriented strategy service compensation (based on collective performance), 3. Skill or employee-oriented strategy (merit-based) service compensation, 4. Spiritual payment strategy, and 5. Complementary payment strategy (competitive).

## Extended abstract

### 1. Introduction

The automobile industry is one of the most important areas of employment and economic prosperity after oil and gas; it is a key factor in economic issues and has a very intense level of competition. In this situation, companies may try to improve their compensation conditions and pay special attention to them to keep their managers. Therefore, paying attention to the compensation of managerial levels in the automobile industry can be effective for the distinctive competencies, interests and attachments of managers, and the discovery of new opportunities for the overall performance of the organization. The purpose of the present research is to identify the dimensions and components affecting the compensation of managers in the automotive industry and to provide appropriate strategies for each of the management levels based on the strategic reference points model. In other words, this study seeks to answer this central question: what

are the optimal strategies for compensating the services of managers in automobile companies?

### 2. Research Methodology

This research followed a mixed approach. The first stage of the research was qualitative and thematic analysis was used. The data collection method was done using an open and in-depth interview conducted with 14 experts in a purposeful and judgmental manner. The data were analyzed using a three-step coding method. A manual method was also used to analyze the collected data. In the second stage, the research was quantitative; the data was collected in the quantitative section through a researcher-made questionnaire based on 23 strategic reference points in the qualitative section. They were selected from stratified random sampling or non-probability quota sampling to fit the model. To determine the sample size, Cochran's formula - Karjesi and Morgan's table was used. First, with the help of a one-way analysis of variance, the research variables were compared according to management levels, and then, with the help of the correlated t-test, the research variables were

compared in two existing and desirable situations for all strategic reference points. In the end, with the help of Friedman's test, reference points were prioritized in general and separately by management levels.

### 3. Results

In the first stage of this research, the seven codes of the first row, which were more frequent, were selected as the final reference point for the compensation of managers. In the second stage, after the statistical analysis, the importance and priority of each reference point were determined from the eyes of the automotive industry experts. Therefore, based on the mentioned seven reference points and using Bamberger's five contingent factors and indicators of the importance of strategic reference points from the eyes of experts using the results of Friedman's test, managers' job levels, and finally, comparing the existing and desired conditions with the help of the correlated t-test, the five strategies of compensation for the services of managers were determined.

### 4. Conclusion

The seven designated reference points and the effective contingent factors in the design of Bamberger service compensation system

strategies are the basis and criteria that can be used to determine the service compensation strategy related to the same reference point according to each management level. Therefore, the following strategies were determined based on the seven reference points obtained and using the five contingency factors of Bamberger:

Payment strategy based on the type of work or job (job-based), performance-based compensation strategy (based on collective performance), skill-based or employee-based strategy (merit-based), spiritual payment strategy, and supplementary payment strategy (competitive).

#### Funding

There is no funding support.

#### Authors' contribution

Joint contribution and collaboration are defined as part of the research plan.

#### Conflict of interest

The research has no conflict of interest

#### Acknowledgments

From all those who gave scientific advice in preparing the article or played a role in data collection; We thank and appreciate.

علمی

## استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی بر مبنای مدل نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی)

حامد دهقانان<sup>۱\*</sup>، محمود مهدی<sup>۲</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۳</sup>، محمدتقی تقوی فرد<sup>۴</sup>، وحید ناصحی فرد<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دوره دکترای مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی تهران ایران  
<sup>۴</sup> استاد گروه آموزشی مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران ایران  
<sup>۵</sup> دانشیار گروه آموزشی مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی تهران ایران

ایمیل: [dehghanan.hamed1402@gmail.com](mailto:dehghanan.hamed1402@gmail.com)  
تلفن: ۰۲۱۲۶۳۱۶۹۸۸

\* نویسنده مسئول: حامد دهقانان  
آدرس: دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران



10.22080/shrm.2024.27730.1666

## چکیده

طراحی استراتژی‌های جبران خدمات، از مباحث حساس، پیچیده و چالش‌برانگیز دهه‌های اخیر است؛ بنابراین، جبران خدمات متناسب، تأثیرگذار و ارزش‌آفرین نیازمند بررسی و تحقیق بوده و در جذب و نگهداری مدیران نقش بسزایی دارد. هدف این پژوهش ارائه استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی است. این پژوهش با رویکرد ترکیبی انجام شده است. جامعه آماری مرحله کیفی، ۱۴ نفر از مدیران ارشد شرکت‌های خودروساز هستند که بر اساس اصل کفایت نظری با روش نمونه‌گیری هدفمند و به قضاوت پژوهشگر به‌عنوان نمونه پژوهش، مورد بررسی قرار گرفتند. اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و از تحلیل تم برای تحلیل و تفسیر داده‌ها، استفاده شد. نمونه‌های آماری مرحله کمی را مدیران با بیش از ده سال تجربه کاری مدیریتی بر اساس فرمول کوکران تشکیل داده و داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری و با آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه، آزمون تی همبسته و آزمون فریدمن تحلیل شدند. یافته‌های این پژوهش در مرحله کیفی شامل ۷ نقطه مرجع راهبردی جبران خدمات مدیران بوده و بر اساس آن در مرحله کمی نسبت به ارائه استراتژی‌های جبران خدمات مدیران بر مبنای نقاط مرجع شناسایی شده و در هرکدام از سطوح مدیریتی به شرح زیر اقدام گردید: ۱. استراتژی پرداخت مبتنی بر نوع کار یا شغل (شغل محور) ۲. استراتژی عملکردمحور جبران خدمات (بر مبنای عملکرد جمعی) ۳. استراتژی مهارتی یا شاعلمحور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات ۴. استراتژی پرداخت معنوی و ۵. استراتژی پرداخت‌های مکمل (رقابتی).

تاریخ دریافت:

۲۱ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۱۷ آذر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۱ فروردین ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی؛ نقاط مرجع استراتژیک؛ استراتژی جبران خدمات؛ مدیران

شرکت‌ها برای حفظ مدیران خود، در این شرایط، ممکن است جبران خدمات آنان برآمده و به آنان توجه ویژه نمایند. اهمیت وظایف مدیران در سازمان‌ها، ضرورت حفظ و نگهداشت آنان را به‌عنوان یکی از اجزاء برنامه‌های تغییرات استراتژیک که نقشی کلیدی و حیاتی در سازمان ایفا می‌نمایند مورد توجه قرار می‌دهد. به همین دلیل حفظ و نگهداری آن‌ها نیازمند بازنگری اساسی است؛ چراکه نقش آنان در عملکرد سازمان و افزایش توان رقابت‌پذیری در فضای کسب‌وکار در صنایع مشابه نباید نادیده گرفته شود (Tavakolinejad et al, 2017). اهمیت کارکرد نیروی انسانی حرفه‌ای و متخصص و نتایجی که رفتار آنان بر عملکرد سازمان دارد، از دلایل مهم توجه به جبران خدمات مدیران است. مدیران به‌عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع شرکت در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های شرکت در گرو توانمندی مدیران آن شرکت است. موفقیت در نیل به اهداف شرکتی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (Chen et al, 2019). توجه به جبران خدمات سطوح مدیریتی در صنعت خودرو می‌تواند به شایستگی‌های متمایز، علائق و دل‌بستگی‌های بیشتر مدیران و کشف فرصت‌های جدید بر عملکرد کلی سازمان مؤثر باشد. مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و عمومی، در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای و راهبردی نقش کلیدی داشته و جبران خدمات آنان همواره از دغدغه‌های متولیان و تصمیم‌گیران حقوق و دستمزد در کشور بوده است (Seyed Naghavi, et. al, 2018). مدیریت، عامل زیربنایی رشد و گسترش شرکت است و مدیران در تمام فعالیت‌های شرکت دخیل هستند، لذا امروزه با توجه به افزایش رقابت و پویایی بازار و صنایع، نقش مدیران در موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته و نوع

## ۱ مقدمه

در نظام‌های پرداخت موجود، جایگاه مطلوب نیروهای تخصصی، دانشی و مدیریتی در بستر فرهنگی، اقتصادی و قانونی ایران کم‌رنگ و در برخی موارد نامشخص است، به‌گونه‌ای که این موضوع باعث رنجش و نارضایتی کاری این نیروها شده و موجب می‌گردد تا این نیروها همواره در به‌دست‌آوردن جایگاهی مطلوب، درخور و متناسب با مسؤولیت‌های محوله و عملکرد کاری و نقش سازمانی خود پیگیر و در تلاش بوده و در خیلی از موارد به دلیل دست‌نیافتن به شرایط مطلوب و عدم احساس عدالت در پرداخت، یا سازمان را به قصد سازمانی دیگر ترک و یا به عناصری بی‌انگیزه تبدیل خواهند شد. این موضوع در حالی است که مسؤولیت مدیران در مقابل سهامداران و سطوح بالاتر بر کسی پوشیده نبوده و نیست. آنان باید به‌ذی‌نفعان سازمانی (کارکنان، مشتریان، جامعه محلی، سطوح بالاتر و سهامداران) و سازمان‌ها و نهادهای نظارتی در مقابل تحقق اهداف سازمانی، مسائل مالی شرکت، وضعیت سهام، میزان فروش، تجهیزات و امکانات جدید، توسعه محصول و آینده شرکت، محیط‌زیست، مسؤولیت‌های اجتماعی و... پاسخگو بوده و مسؤولیت عواقب آن را پذیرا باشند؛ یعنی با ایجاد توازن بین خواسته‌های گوناگون گروه‌های ذی‌نفع مختلف، سود و زیان سازمانی و دوام و بقای آن را تضمین نمایند (Cooper et al, 2016). بخش صنعت به‌ویژه خودرو به‌عنوان یکی از بااهمیت‌ترین و مهم‌ترین حوزه‌های اشتغال و رونق اقتصادی بعد از نفت و گاز و عامل کلیدی در مسائل اقتصادی است. صنعت خودرو از سطح رقابت بسیار شدیدی برخوردار است (Middle East Bank Economic)

حقوق و مزایا یا جبران خدمات جزو حساس‌ترین سیستم مدیریت منابع انسانی است و اگر دقیق و منصفانه طراحی نشود بسیاری از تلاش‌ها و منابع سازمان خنثی خواهد شد و تعداد زیادی از نیروهای کلیدی سازمان را ترک خواهند کرد (Akbari, et al., 2023: 21). جبران خدمات یکی از مهمترین و اساسی‌ترین عوامل تأثیرگذار در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شمار می‌رود (Wright et al., 2018).

نظام‌های پرداخت عموماً با سه هدف اصلی جذب، انگیزش و حفظ کارکنان بالارزش، طراحی می‌شوند (Milkovich, 2016). سیستم‌های پاداش می‌تواند شامل عناصر ملموس «پاداش و سایر مزایا» و عناصر نامشهود «شهرت، مسؤلیت شغلی» باشند (Coccia, & Igor, 2018). مدل‌های مختلفی از نظام‌های جبران خدمات کارکنان طراحی و ارائه شده است که به‌طور کلی به سه بخش مدل‌های اقتصادی - مالی، مدل‌های اقتصادی - انسانی و مدل‌های تلفیقی یا جبران خدمات کل تقسیم‌بندی می‌شوند (Fani, et al., 2021:164). به نقل از هریگل و اسلوکوم<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) مدل‌های اقتصادی - مالی رابطه بین کار و پاداش را مینا قرار داده و روی پرداخت مالی متمرکز می‌شود (Steyn, 2018). بر همین اساس سطح پرداخت بر اساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است (Teimouri et al., 2018: 118). در جبران خدمات غیرمستقیم بیمه‌های درمانی، بیکاری، بازنشستگی و مزایای قانونی مورد توجه قرار می‌گیرد (Hellriegel et al., 2012:25). مدل‌های اقتصادی - انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل‌های اقتصادی - مالی است، به موضوع انگیزش و پاداش‌های درونی و غیرمالی نیز پرداخته‌اند. مدل جبران خدمات کل، این مدل تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک‌هزینه‌ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی مدیریت عملکرد را دربر می‌گیرد (Dorotic et al., 2012: 225).

## ۲،۲ جبران خدمات مدیران

نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی، بر این باورند که انتصاب افراد شایسته و متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است. موفقیت سازمان‌ها، مبتنی بر شایستگی‌های نیروی انسانی است. به تعبیری، سرمایه، تجهیزات و فناوری نیست که سازمان را متمایز می‌کند، بلکه نیروی کار و شایستگی‌ها و فرآیندهایی است که توسط آن نیروی کار شکل‌گرفته و رشد می‌یابد (Saeidi & yosefi, 2024). مدیران، عامل تغییر هستند و می‌توانند با الگوبرداری ترس کارکنان را کاهش دهند (Lewis & Stumbitz, 2017). مدیران، عامل زیربنایی، رشد و گسترش سازمان‌ها هستند، این نقش هم در شرکت‌های کوچک و تازمتأسیس و هم در

مدیریت و دیدگاه مدیران تا حد زیادی تعیین‌کننده عملکرد سازمان می‌باشد (Ahmadinia & Rabiee, 2023:128). عدم توجه به نقش تأثیرگذار مدیران در هدایت سازمانی، عواقبی را به دنبال خواهد داشت که کمترین آن بی‌انگیزگی و ترک سازمان است. در دنیای امروزی، توجه ویژه به حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص و کلیدی بیش‌ازپیش ضروری بوده و تدوین استراتژی‌های جبران خدمات در جهت وصول به این مهم صورت می‌پذیرد (Tornikoski, 2011). موفقیت در رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب و نگهداری سرمایه‌های انسانی، از طریق جبران خدمات مناسب پوشش داده خواهد شد (Kabiru, 2019). کمبود مطالعات کافی، منسجم و پیوسته در حوزه جبران خدمات در بستر فرهنگی، اقتصادی و قانونی در ایران از یک‌طرف و عدم انجام تحقیقی علمی که به استراتژی‌های جبران خدمات همسو با زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و متناسب با آن به ارائه استراتژی جبران خدمات مدیران در حوزه صنعتی در ایران بپردازد از طرف دیگر، ضرورت توجه به این موضوع را دوجندان کرده است؛ بنابراین هرآن چه در نگه‌داشت آن‌ها از طریق سیستم‌های انگیزشی جبران خدمات، بیشتر تلاش شود منافع ذی‌نفعان بهتر و بیشتر حاصل خواهد شد. از این‌رو در این پژوهش به بررسی، توسعه و بسط مدل‌های پایه‌ای بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک جهت حفظ و نگهداشت مدیران به‌منظور پرهیز از روش‌های سلیقه‌ای به‌عنوان ابزاری ناکارآمد، پرحاشیه و ضد بهره‌موری در سازمان‌های مختلف، در بستر بومی، ایران، به ارائه استراتژی‌های متناسب برای هر کدام از سطوح مدیریتی بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک خواهیم پرداخت. به عبارتی دیگر، باید به این پرسش محوری پاسخ داده شود که استراتژی‌های مطلوب جبران خدمات مناسب مدیران در شرکت‌های خودروساز کدام‌اند؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲،۱ مفاهیم و نظریه‌های جبران خدمات

جبران خدمات<sup>۱</sup> نقش مهمی در اداره سازمان‌ها و کنترل کارکنان داشته و عوامل متعددی در آن تأثیرگذار است (Kabiru, 2019). شکی نیست که اجرای شیوه‌های کارآمد و مؤثر منابع انسانی ضروری است. چراکه کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر مزایای متقابل سازمان‌ها و کارکنان استوار است (Akbari, et al., 2023). برخی، جبران خدمات را صرفاً حقوق و دستمزد تلقی می‌کنند؛ درحالی‌که این مفهوم عمق گسترده‌ای داشته و دربرگیرنده انواع مشوق‌ها در برابر کار از قبیل: مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری، بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی است (Fani et al., 2021:162 World at work, 2015:20).

<sup>2</sup> Hellriegel, Slocum

<sup>1</sup> Compensation

(Aguinis et al., 2018؛ Sepahvand et al., 2019). جبران خدمات شایستگی محور هم می‌تواند مدیران را به انگیزش بالاتر برای انجام بهتر کارها سوق دهد و هم بر نگرش‌های آنان در رابطه با ریسک‌پذیری تأثیر بگذارد. جبران خدمات شایستگی محور بر اساس لحاظ کردن صلاحیت و توانمندی‌ها، عملکرد و انگیزه کارکنان، برای برپایی عدالت، مسیری قانونی پیاده‌سازی می‌کند (Magnan & Martin, 2019).

تئوری نمایندگی مدرن که مبنای نظری بسیاری از مذاکرات جبران خدمات است، بر این اصل استوار است که به مدیران باید انگیزه داده شود تا در جهت منافع شرکت عمل کنند (Ebrahiminejad, 2015). بر اساس این تئوری، شرکت‌ها ساختارهایی را برای همسان‌سازی پرداخت با عملکرد ایجاد کرده‌اند، چون مدیران برای دستیابی به عملکرد باید انگیزه پاداش‌های پولی داشته باشند (Jurow & Shea, 2015). پرداخت بابت عملکرد زیرمجموعه‌ای وسیع در ادبیات جبران خدمات است که به طور گسترده در ادبیات اقتصاد و علوم رفتاری نیز مورد مطالعه قرار گرفته است (Kumar, et al., 2019).

### ۲/۳ نقش نقاط مرجع در تدوین استراتژی جبران خدمات

جبران خدمات استراتژیک رویکردی است که توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های بلندمدت پرداخت را دنبال کرده و از اصول معینی پیروی می‌کند، آرمسترانگ و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که جبران خدمات استراتژیک به این دو سؤال اساسی پاسخ می‌دهد: می‌خواهیم در آینده رویکرد پرداخت در سازمان ما در چه نقطه‌ای باشد؟ برای رسیدن به آن نقطه مورد نظر باید چه اقداماتی انجام داد؟ (Heydari et al., 2019). هزینه‌های جبران خدمات غالباً بیشترین هزینه عملیاتی یک سازمان است که ۵۰-۱۰ درصد از کل هزینه‌های عملیاتی و تا ۹۰ درصد در سازمان‌های خدماتی یا دانشی را تشکیل می‌دهد (Moulick et al., 2020). برای حفظ کارکنان، برنامه جبران خدمات سازمان باید با احتیاط از استراتژی‌های جبران خدمات استفاده کند (Whatmore & Wiklef, 2020).

تئوری نقاط مرجع بیان می‌کند که شناخت نقاط مرجع استراتژیک یک سازمان تأثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عملکرد آن داشته و می‌توان بر اساس آن تصمیمات استراتژیک سازمانی اتخاذ نمود. این نقاط هدف‌ها و نقاط ارجاعی‌اند که مدیران در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و ارسال اولویت‌های سازمانی به افراد کلیدی سازمان از آن‌ها استفاده می‌کنند (Ahmadi et al., 2017). محل یا نقطه‌ای که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌های تصمیم‌گیران سازمانی در مقایسه با آن سنجیده می‌شود نقطه مرجع شناخته می‌شود (Scafi, 2004). اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) بیان می‌کنند که جهت شناخت استراتژی، الزاماً به دو نقطه مرجع در سازمان نیاز هست. این تئوری یکی از روش‌هایی است که هماهنگی

شرکت‌های بزرگ حائز اهمیت است. به طور مشخص حیات شرکت‌های کوچک وابسته به ایفای صحیح نقش مدیران است. شرکت‌های بزرگ به دلیل اندازه، فرآیند، افراد و ماهیت کسب‌وکار، پیچیده هستند. با وجود این، شرکت‌های بزرگ باید یک کل منسجم باشند که شامل منابع مادی و انسانی و هدایت آن‌ها به سمت دستیابی به اهداف تعیین شده در کسب‌وکار باشد. این هماهنگی نیاز به مدیران توانمند دارد که بتوانند نقش خود را در سازمان به‌درستی ایفا نمایند (Ahmadinia & Rabiee Mandejin, 2023:128).

افرادی که در پست‌های مدیریتی هستند، علی‌رغم سطح بالای کار، اغلب در معرض تعارض بین کار و خانواده قرار می‌گیرند (Gesler, 2020). همچنین؛ مدیران ارشد از طریق توانایی تصمیم‌گیری و مسؤلیت رهبری که در شرکت به عهده می‌گیرند، تأثیر بسزایی در استراتژی‌ها و عملکرد شرکت‌ها دارند (Wrede et al., 2020). عوامل زیادی در عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها دخیل هستند؛ اما مطالعات عامل انسانی را از عوامل بسیار مهم ناکامی سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌ها نشان می‌دهند (Akbari, et al., 2023:268).

هدف کلی سیستم جبران خدمات دستیابی بیشتر به اهداف راهبردی سازمان، اعطای منصفانه، عادلانه و هماهنگ پاداش به افراد بر اساس ارزش‌آفرینی آنان برای سازمان است. اغلب تحقیقات و مطالعات انجام‌شده در زمینه سیستم‌های پاداش، بر رابطه سازمان و عملکرد آن تمرکز دارد (Shilongo, 2013). مدیران به‌عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع شرکت در عصر حاضر بوده و دستیابی به اهداف و رسالت‌های شرکت در گرو توانمندی مدیران آن شرکت است. موفقیت در نیل به اهداف شرکتی در سایه دانش، مهارت و توانمندی‌های مدیران قابل حصول است (Chen, et al., 2019). امروزه با توجه به افزایش رقابت و پویایی بازار و صنایع، نقش مدیران در موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته و دانش و نوع مدیریت و دیدگاه مدیران تا حد زیادی تعیین‌کننده عملکرد سازمان است (Ahmadinia & Rabiee Mandejin, 2023: 129). جبران خدمات و حفظ و نگهداشت مدیران لایق به‌تنهایی یک تصمیم استراتژیک قلمداد می‌شود، بنابراین موفقیت سازمان تا حدود زیادی به توانایی و شایستگی‌های مدیران بستگی دارد و برنامه‌های جبران خدمات باید به‌گونه‌ای طراحی شود که منافع مدیران ریسک‌پذیر با سهام‌داران هم‌سو باشد (Cooper, et al., 2016). باندیرا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بیان کردند سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کنند که از استعداد بالاتری برخوردار بوده و از تحمل ریسک بیشتری برخوردار هستند. جبران خدمات یکی از راهبردی‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی برای ترویج فرهنگ و افزایش انگیزه مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی است (Kusuma et al., 2019). مدیران ارشد اجرایی که نسبت پرداختی منفی دارند، برای به‌دست‌آوردن پرداختی‌های بالاتر، انگیزه بیشتری دارند

<sup>2</sup> Armstrong & Brown

<sup>1</sup> Bandiera et al

اندیشمندان و دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی برخوردار است. مهم‌ترین نقطه قوت روش نقاط مرجع استراتژیک ایجاد نوعی منطق و نگرش در میان سیاست‌گذاران و تصمیم‌سازان سازمانی پیرامون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی است (Aslam et al., 2015).

#### ۲، ۴ پیشینه تجربی پژوهش

نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در حوزه جبران خدمات مدیران در داخل و خارج از کشور در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

ردیف	محقق‌ها	عنوان تحقیق	نتایج
۱	حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد تأمین اجتماعی	عناصر اصلی جبران خدمات مدیران حقوق پایه، انواع مشوق‌های کوتاه‌مدت، برخی مشوق‌های بلندمدت، مزایا و عواید اضافه بر حقوق، مزایای بازنشستگی، سهم‌های محدود یا اختیاری، کمک‌های معیشتی در کنار پاداش‌های غیرنقدی است.
۲	حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر جبران خدمات انگیزه‌محور بر عملکرد مدیریتی	نتایج حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه‌محور بر عملکرد مدیریتی است. همچنین بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه‌محور بر عملکرد مدیریتی با نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی است.
۳	سپه‌وند و همکاران (۱۳۹۸)	حساسیت سیاسی و جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی	متغیرهای مهم محیطی همچون وضعیت اقتصادی، مقررات قانونی، هنجارهای فرهنگی، راهبردها و خطمشی بر جبران خدمات مدیران ارشد اثرگذار هستند. پست‌های سازمانی دارای حساسیت بالا، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد که برای متصدیان آن مشوق‌ها و حقوق و مزایای بالا در نظر داشته باشند.
۴	باندیرا و همکاران (۲۰۱۵)	سازگاری شرکت‌ها، مدیران و مشوق‌ها	مدیران ریسک‌گریز با شرکت‌هایی که مشوق‌های ضعیف ارائه می‌دهند تطبیق دارند. شرکت‌های با سود بالا از مشوق‌های قوی‌تری استفاده می‌کنند. سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کند که از استعداد بالاتری برخوردار بوده و از تحمل ریسک بیشتری برخوردارند.
۵	خانانا (۲۰۱۶)	عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات مدیران عامل	حقوق اولیه، حق‌الزحمه سرپرستی، پاداش و کمیسیون، امتیازات ویژه، بازنشستگی، سهم صندوق ذخیره آتی و عواید اضافه بر حقوق جبران خدمات مدیران عامل را تشکیل می‌دهد که همه این عناصر با عملکرد شرکت، اندازه سازمان و قدرت مدیریتی مدیران نسبت به هیأت مدیره رابطه مثبت دارد.
۶	چریستنسن و لیندگرن (۲۰۱۸)	عوامل مؤثر بر جبران خدمات مدیران عالی با تأکید بر قدرت مدیریتی	متغیرهای اندازه سازمان، عملکرد آن و اندازه هیأت‌مدیره جبران خدمات مدیران عالی و بر نوع و میزان پرداختی حقوق و پاداش آنان اثرگذار است. علاوه بر آن؛ روش‌های جبران خدمات مدیران تأثیرات متفاوتی بر میزان انگیزش و عملکرد آنان و به‌تبع آن منافع سازمان دارد.
۷	بوریسوا و همکاران (۲۰۱۹)	جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی و مالکیت دولتی	جبران خدمات مدیران عالی در بخش خصوصی کمتر از پرداختی‌ها در بخش دولتی است. چون در بخش خصوصی جبران خدمات به عملکرد و به‌رغمی مرتبط است؛ اما در بخش دولتی دریافتی مدیران بدون توجه به ارزیابی عملکرد پرداخت شده است. عناصر اصلی جبران خدمات مورد بررسی حقوق ثابت، پاداش، اعطای سهام، برنامه مشوق بلندمدت، بازنشستگی و خدمات است.

<sup>1</sup> Bandiera et al

<sup>2</sup> Khanna

<sup>3</sup> Christensen & Lindgren

<sup>4</sup> Borisova, Salas & Zagorchev



### ۳ روش‌شناسی پژوهش

روش‌های کمی، به اعتباریابی و برازش مدل طراحی شده توسط تعداد زیادی از نمونه‌های آماری اقدام می‌شود ( Tolai & Alamdari, 2016 ).

**بخش کیفی:** در مرحله اول، پژوهش از نوع کیفی است. استراتژی آن برای شناسایی نقاط مرجع، تحلیل مضمون است. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه با خبرگان سازمانی به شرح جدول شماره ۲ استفاده شد. نحوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه باز و عمیق است که به صورت هدفمند و از نوع قضاوتی از طریق، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته براساس اصل اشباع نظری حاصل شد.

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جایگاه سازمانی	تعداد	تحصیلات	میانگین تجربه کاری
مدیرعامل	۱	دکتری	۲۰ سال
	۱	فوق لیسانس	۲۷ سال
	۱	لیسانس	۲۳ سال
عضو هیأت مدیره	۳	دکتری	۲۵ سال
	۳	فوق لیسانس	
	۲	لیسانس	۳۰ سال
معاون منابع انسانی	۱	فوق لیسانس	۱۵ سال
	۲	دکتری	۲۲ سال
			۲۸ سال

مورد قبول، متعارف و مناسب استفاده شود. در ادامه از خبرگان علمی و موضوعی خواسته شد تا در مورد محتوی پروتکل و سوالات اظهار نظر نمایند. خبرگان در این بخش استاد راهنما و اساتید مشاور و یک استاد دیگر و سه نفر از مدیران ارشد شرکت‌های خودروساز بودند. همچنین، از آنجاکه رویکرد تحلیل تم به طور ماهوی یک فرآیند رفت و برگشتی است، روای داده‌ها در حین کدگذاری و تحلیل‌ها و مورد تأکید قرار گرفتن در مصاحبه‌ها و مشاهدات بعدی و قبلی تأیید می‌گردد. ابزار فرآیند را به نوعی این رفت و برگشتی بودن خود فرآیند تشکیل می‌دهد و بهترین داور برای تأیید روای داده‌ها، تأیید گزاره‌ها، مفاهیم و مقوله‌های اصلی و فرعی توسط مصاحبه‌گر انجام می‌شود ( Hassanpoor, et al., 2020: 112 ).

همچنین، برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (تکرار پذیری) استفاده گردید. یعنی، از کدگذار باتجربه دیگری هم درخواست شد تا به‌عنوان همکار در پژوهش مشارکت و هم‌زمان با پژوهشگر، یافته‌های سه مصاحبه از بین مصاحبه‌های تحقیق را کدگذاری نماید. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر هر دو مشابه بودند با عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه با عنوان "عدم توافق" مشخص شدند. سپس به همراه این همکار پژوهشی، مصاحبه‌ها کدگذاری شد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید. لینک جدول محاسبه پایایی بین دو کدگذار.docx

این پژوهش با رویکرد ترکیبی انجام و از نظر فلسفه پژوهش، کاربردی است. با استفاده از رویکرد متوالی اکتشافی به بررسی موضوع پرداخته است؛ بدین صورت که در مرحله کیفی از روش تحلیل مضمون و در مرحله کمی از روش پیمایش بهره برده است. استفاده از رویکرد ترکیبی برای شناسایی مسائل و مشکلات سیستم‌های اجتماعی رفتاری به دلیل ماهیت پیچیده این سیستم‌ها و محیط آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در پژوهش ترکیبی اکتشافی، به کمک خبرگان تا مرحله اشباع تئوریک، به شناسایی ابعاد مؤلفه‌های یک موضوع پرداخته می‌شود، سپس با استفاده از

داده‌های گردآوری شده در مصاحبه‌ها، به روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای تحلیل شده‌اند. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده، از روش دستی استفاده شده است. در این مرحله پروتکل مصاحبه تنظیم و برای این منظور با استفاده از نتایج حاصل از بخش ادبیات پژوهش، مضامین و سوالات اصلی که از مصاحبه‌شوندگان باید پرسیده شود با اصول پنج‌گانه بامبرگر تطبیق داده و از خبرگان شامل ۳ نفر متخصص حوزه منابع انسانی، استاد راهنما، اساتید مشاور و یک استاد دیگر خواسته شد تا در مورد محتوی سوالات اظهار نظر نمایند. در ادامه و پس از رفع ابهامات پروتکل برای انجام مصاحبه آماده شد پروتکل مصاحبه با خبرگان انتخابی.docx. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش جهت شرکت در مصاحبه و پاسخگویی به سوالات در راستای گردآوری اطلاعات مورد نیاز و اعتبارسنجی، خبرگان سازمانی مشتمل بر مدیران فعلی با حداقل ۱۰ سال تجربه در سطوح مدیریتی در شرکت‌های خودروسازی است. گاهی لازم است که اطلاعات را از افراد خاص به انتخاب و قضاوت پژوهشگران جمع‌آوری کنیم که قادرند اطلاعات مطلوبی را ارائه دهند؛ زیرا یا تنها کسانی هستند که اطلاعات لازم را داشته یا افرادی هستند که با معیار خاص مدنظر پژوهشگر تناسب دارند (Sekaran, 2010: 309-310).

برای ارزیابی کیفیت و اعتبار پژوهش و اطمینان از روایی و پایایی آن، صاحب‌نظران مختلف معیارهای متفاوتی را ارائه داده‌اند. از این میان، در بررسی روایی از قضاوت خبرگان استفاده گردید بدین‌گونه که از ابتدا با دقت در مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از مدل‌های موجود و همچنین پژوهش‌های مشابه تلاش گردید از شاخص‌ها و مؤلفه‌های

روایی محتوایی، ابتدا پرسشنامه مقدماتی تهیه شد و با مشورت و استفاده از نظر افراد مرتبط، اعم از اساتید راهنما و مشاور و چند نفر از صاحب نظران موضوعی، روایی صوری پرسشنامه برآورد شد. در این بخش، با به کارگیری نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب، تعدادی از مدیران شرکت های خودروساز برای برآزش مدل، انتخاب شدند. به منظور حصول اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار سنجش مورد استفاده از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. میزان ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای همه مفاهیم تحقیق مطابق جدول شماره ۳ بزرگتر از ۰/۷۰ می باشند و این موضوع نشان دهنده همبستگی درونی مناسب بین متغیرها برای سنجش مفاهیم مورد نظر است و بدین ترتیب می توان گفت که ابزار سنجش پژوهش حاضر از قابلیت اعتماد و یا پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۳. ضرایب پایایی مفاهیم تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
ریسک پذیری	۰,۷۹۴
پرداختی غیرمادی انگیزشی	۰,۷۴۲
عدم تمرکز	۰,۷۱۸
تمرکز	۰,۷۰۱
نوع کار یا جایگاه شغلی افراد	۰,۷۲۰
اثر جبران کنندگی پاداش ها	۰,۷۳۳
سطوح پرداخت گسترده و سلسله مراتبی	۰,۷۲۴
قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله	۰,۸۶۵
عملکرد فردی	۰,۷۲۸
مسئولیت مدیریتی	۰,۷۹۹
عملکرد جمعی	۰,۷۹۴

تعداد کل کدها / ۲ \* تعداد توافق = درصد توافق درون موضوعی  $\times 100$

با توجه به اینکه نتایج حاصل از این کدگذاری ها بیشتر از شصت درصد است، این امر بیانگر پایایی قابل قبول بوده و به این معناست که چنانچه این تحقیق در زمان دیگری انجام گیرد یا افراد دیگری آن را انجام دهند، نتایج مشابهی خواهد داشت.

**بخش کمی:** داده ها در بخش کمی از طریق پرسشنامه ۴۸ پرسشی محقق ساخته (پرسشنامه کمی.docx)، در سه سطح مدیریتی و بر مبنای ۲۲ نقطه مرجع راهبردی در بخش کیفی، جمع آوری شد. روایی پرسشنامه از طریق محاسبه روایی همگرایی معرف های مفاهیم پژوهش و همچنین، مراجعه به نظر خبرگان، تأیید شد. بدین صورت که در روش

آماري، شاخص صلاحیت یا خبرگی برای پاسخگویان به پرسشنامه به شرح زیر تعیین گردید:

۱. داشتن حداقل ده سال سابقه در پست های مدیریتی.
۲. دارا بودن حداقل پنج سال سابقه مدیریتی در شرکت های خودروساز.
۳. شاغل در شرکت های گرید ۱ تا ۳.

حجم جامعه آماری بر مبنای جامعه مدیران و مبتنی بر پست های سازمانی تعریف شده در سطوح مختلف، تعداد ۴۲۰ نفر تعیین و حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۶ نفر محاسبه شد. پرسشنامه در بین جامعه نمونه به شرح جدول شماره ۴ توزیع و از این تعداد، ۲۰۱ پرسشنامه (معادل ۱۰۰ درصد جدول مورگان) جمع آوری شد. بر اساس فراوانی کدهای شناسایی شده، محتوای کمی تحلیل شده است. با جمع آوری پرسشنامه ها، مرحله تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS آغاز شد. به منظور افزایش دقت و صحت بررسی ها و تعیین هدفمند جامعه

جدول ۳. مشخصات شرکت کنندگان مرحله کمی

متغیر	مقادیر متغیر	فراوانی	درصد
سطوح مدیریتی	مدیر ارشد	۷۵	۳۷,۳
	مدیر میانی	۶۸	۳۳,۸
	مدیر پایه یا عملیاتی	۵۸	۲۸,۹
سطح تحصیلات	کارشناسی	۲	۱
	کارشناسی ارشد	۱۵۶	۷۷,۶
	دکتری	۴۳	۲۱,۴

۵,۵	۱۱	سال ۱۰-۱۵	سابقه در صنعت خودرو
۱۴,۴	۲۹	سال ۱۶-۲۰	
۳۷,۳	۷۵	سال ۲۱-۲۵	
۳۷,۳	۷۵	سال ۲۶-۳۰	
۵,۵	۱۱	بالای ۳۰ سال	
۲۹,۹	۶۰	سال ۱۰-۱۵	سابقه در پست مدیریتی
۱۵,۴	۳۱	سال ۱۶-۲۰	
۲۸,۴	۵۷	سال ۲۱-۲۵	
۲۵,۴	۵۱	سال ۲۶-۳۰	
۱	۲	بالای ۳۰ سال	
۱۰,۹	۲۲	بین ۳۰ تا ۴۰ میلیون تومان	درآمد ماهیانه
۶۰,۲	۱۲۱	بین ۴۰ تا ۵۰ میلیون تومان	
۲۸,۹	۵۸	بالای ۵۰ میلیون تومان	

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴,۱ تحلیل داده‌های کیفی

یادداشت‌برداری و ضبط شد. پس از اجرای هر مصاحبه به منظور افزایش دقت درک پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌ها فایل صوتی هر مصاحبه با دقت زیاد و در چند نوبت بررسی شد و نظرها و مفهومی‌های جدیدی که مصاحبه‌شونده‌ها مطرح می‌کردند، مشخص و به‌عنوان مینا و کد جدید در مصاحبه بعدی استفاده شد. همچنین، در خلال مصاحبه‌ها، به‌منظور بهتر انجام‌شدن فرآیند مصاحبه، از اسناد و منابع موجود استفاده شد. پژوهشگر در مصاحبه با نفر دوازدهم بیانیه یا مفهوم جدیدی شناسایی نکرد و مصاحبه‌ها به حد کفایت رسیدند. اما با این‌حال و به‌منظور حصول اطمینان، مصاحبه‌ها تا نفر چهاردهم ادامه و چون کد جدیدی حاصل نشد، دست‌یابی به مرحله اشباع تئوریک قطعیت یافت. به‌منظور شفافیت روند کدگذاری مصاحبه‌ها، نمونه‌هایی از جملات آن در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

این پژوهش به روش تحلیل مضمون (تماتیک) و تحلیل اطلاعات به روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام شده است. جهت جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌ها با عمیق با گروه خبرگان انتخابی شروع و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران در شرکت‌های خودروساز ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که محقق دیگر به داده‌های جدیدی دست نمی‌یابد و داده‌ها به‌نوعی تکرار و مؤید داده‌های قبلی است. پژوهشگر با این فرآیند ادامه داده تا زمانی که به مرحله اشباع داده‌ها می‌رسد (Hassanpoor, et al., 2020:111). هنگام مصاحبه‌ها، به طور مستمر صدای مصاحبه

جدول ۴. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز

شناسه	کد اولیه	شواهد گفتاری
۳-۱	دانش و مهارت مدیریت	دانش مدیریتی در عملکرد مدیران مخصوصاً در سطوح میانی و عالی بسیار تأثیرگذار است. مدیران دارای دانش و مهارت مدیریتی بایستی از جبران خدمات بالاتری برخوردار باشند.
	جبران خدمات بیشتر	
	سطوح میانی و عالی	
۵-۱	تصمیم‌گیری صحیح	تصمیم‌گیری نقش اصلی هر مدیری است و سرعت و زمان تصمیم بسیار مهم است و باید تبعات منفی آن را بپذیرد. باید تبعات تصمیم‌گیری صحیح در ارزیابی عملکرد لحاظ گردد.
	پذیرش تبعات تصمیم	
	ارزیابی عملکرد	
۴-۳	تفکر سیستمی	تفکر سیستمی وجودش برای کار مدیریتی ضروری است البته در سطوح میانی و عالی بیشتر.
	سطوح عالی و میانی	
۷-۳	رقم ثابت و پایه	برای جبران خدمات مدیران بایستی یک رقم ثابت و اولیه‌ای در نظر بگیریم و مابقی آن به‌صورت پرداخت متغیر در ارزیابی عملکرد لحاظ شود. پرداختی متغیر حتی می‌تواند چندبرابر پرداختی

	ارزیابی عملکرد	ثابت باشد.
	بیشتر پرداختی متغییر	
۵-۴	درصدی از سود تصمیم‌گیرنده ریسک‌پذیری	باید درصدی از آورده سازمان یا عایدی تصمیم به تصمیم‌گیرنده اختصاص داده شود. چون ریسک بسیار بالایی را تقبل کرده است.
۱۱-۴	پرداخت ثابت (اولیه) نقدی غیر نقدی خانواده مدیر نتایج تصمیمات	حقوق ثابت و پرداختی اولیه بدون توجه به عملکرد باید پرداخت گردد. پرداختی‌های نقدی نباید کم شود. خانواده مدیران نباید دچار مشکل شود. مزایای نقدی و غیر نقدی مدیر قطع نشود.
۶-۷	عملکرد مدیران نتایج تصمیمات توانمندی مدیران اهداف سازمانی رقم ثابت	مبنای تعیین جبران خدمات باید عملکرد مدیران باشد منظور عملکرد فعلی و آینده است نه گذشته. یعنی مبنای پرداخت توانمندی مدیران در تحقق اهداف سازمان است و نتایج کارشان در آینده نه اینکه مبنای تعیین جبران خدمات بر مبنای رقم ثابت باشد. باید درصدی از جبران خدمات به نتایج تصمیمات وصل شود تا تصمیمات بد گرفته نشود.
۱۱-۸	نگهداشت، مزایا سبب حمایتی، وام بانکی خودرو، تأمین مسکن بورس، سهام	بخشی از پرداخت را باید به نگهداشت اختصاص داد. پرداختی‌های غیر از حقوق مثل وام بانکی، منزل سازمانی، خودرو و غیره، این مزایا در نگهداشت مؤثر است. مدیران را باید سهام‌دار کرد. مزایای جانبی خیلی مهم است. سبدهای حمایتی، بروز شدن آموزشی و دانش روز از الزامات مدیریتی است.
۱۰-۱۲	پرداخت عادلانه شفافیت در پرداخت سیاست پنهان‌کاری انگیزه‌مند شدن مدیران مسئولیت‌پذیری مدیران	اگر پرداخت‌ها عادلانه باشد شفافیت در نظام پرداخت بهتر از پنهان‌کاری است و باعث دلگرمی مدیران توانمند و مسئولیت‌پذیری آنان خواهد شد.
۱۱-۱۳	دانش و شایستگی ریسک‌پذیری، شجاعت تشخیص موضوع و حل مسأله	دانش مدیریتی، شایستگی فردی و مدیریتی، پیچیدگی صنعت، ریسک‌پذیری، عملکرد، تحقق هدف، شجاعت در تصمیم‌گیری، قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله

برچسب‌هایی که به طور همزمان هر قطعه از داده‌ها را خلاصه و تشریح می‌کند اشاره دارد. به عبارت دیگر، کدگذاری به فرآیند استخراج مفاهیم از داده‌های خام بر حسب محتوا و ابعاد، گفته می‌شود. در این نوع کدگذاری داده‌ها به کوچک‌ترین جزء خود شکسته می‌شوند و پژوهشگر با به‌کارگیری یک سیستم باز کدگذاری، خطبه‌خط داده‌ها را بازنگری کرده تا بتواند فرآیندهای آن را تشخیص دهد و

در مرحله نخست، داده‌های جمع‌آوری شده مبتنی بر مضامین توصیفی مرتبط با عوامل تأثیرگذار جبران خدمات، طبقه‌بندی شده و به هریک از آن‌ها به روش کدگذاری باز<sup>۱</sup> یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری باز به مفهوم‌بندی و مضمون‌بندی تکه‌هایی از داده‌های ذیل یک نام، عنوان یا

<sup>1</sup> Open Coding

مضمون‌های رابطه‌ای را تشکیل دادند نمونه جدول مراحل سه‌گانه کدگذاری.docx. به این ترتیب، کدگذاری مرحله سوم با ۲۲ عنوان کدهای انتخابی یا مضامین فراگیر انجام شد. مراحل کدگذاری سه‌مرحله‌ای شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران در جدول شماره ۶ نمایش داده شده است.

مطمئن شود اطلاعات آن را کاملاً بررسی کرده است (Khaki, 2012). در مرحله دوم، کدگذاری محوری، بر مبنای مضامین تفسیری انجام شد؛ به این ترتیب، مضامین توصیفی هم‌گروه و هم مفهوم در قالب مضمون‌های تفسیری، جمع شدند و کدهای محوری یا سازمان‌دهنده در مرحله دوم شکل گرفت. سپس در مرحله سوم، مضمون‌های تفسیری قابل جمع در یک گروه واحد با هم ادغام شدند و جدول ۵، کدگذاری سه مرحله‌ای شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران

جدول ۵. کدگذاری سه مرحله‌ای شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جبران خدمات مدیران

ردیف	مضمون فراگیر (تم اصلی)	مضمون سازمان‌دهنده (تم فرعی)	مضمون پایه (مفهوم)
۱	پرداختی ثابت (حقوق پایه)	پرداختی یکسان	مزایای ثابت مزایای قانونی
۲	پرداختی متغیر (حقوق ویژه)	مزایای و فوق‌العاده‌های مدیریتی	پاداش بهره‌وری
			حق سرپرستی مدیران
			حق جذب و مزایای رقابتی
			فوق‌العاده اضافه‌کار و ایام تعطیل مدیران
۳	پرداختی مختلط (ریسک‌پذیری)	ترکیب متناسبی از پرداخت ثابت و متغیر	مزایای منعطف (انتخابی)
			بخشی از پرداخت ثابت و بخشی هم به میزان تأثیرگذاری و سطح عملکرد به صورت متغیر
۴	پرداخت‌های مادی	پرداخت نقدی	پرداخت وجه نقد و در دوره‌های منظم هر ماهه شناسایی، مطرح‌شدن
۵	پرداخت‌های غیرمادی (معنوی)	تکریم مدیریتی	حفظ کرامت و شخصیت مدیران
			استقلال و آزادی عمل بیشتر یا خودمختاری شغلی
			غناي شغلی و شرایط کاری مطلوب
			فرصت‌های پیشرفت، رشد و یادگیری
			مسئولیت بیشتر شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری
			چالشی بودن شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل
			تناسب شغل و شاغل
			شهرت اجتماعی
			برند مدیریتی
			تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار
فضای کاری دوستانه و مبتنی بر احترام با همکاران			
رضایت شغلی افراد، مزایای شغلی، پاداش غیرمالی			
۶	پرداخت بر مبنای عضویت و ارشدیت	عضویت و قدمت سازمانی	پرداخت بر مبنای سابقه کاری
			پرداخت بر مبنای حضور فیزیکی
			پرداخت بر مبنای عضویت سازمانی
۷	پرداخت بر مبنای نوع کار یا جایگاه شغلی	پرداخت شغل محور	پرداخت مبتنی بر شرایط کار (طبقه‌بندی مشاغل)
			پرداخت مبتنی بر شغل، کار و نوع فعالیت
			پرداخت مبتنی بر حجم کاری
			پرداخت مبتنی بر مسئولیت و وظایف
۸	پرداخت بر مبنای مهارت، دانش و شایستگی	توان مهارتی شاغل	پرداخت مبتنی بر سطح پیچیدگی کار
			ویژگی‌های فردی و مهارت
			شایستگی و تخصص افراد
			دانش و سطح تحصیلاتی شاغل
۹	قدرت تشخیص موضوع و حل مسئله	پرداخت شخص محور	تجارب و تخصص کاری
			منحصر به فرد بودن تخصص شاغل
10	ریسک‌گریزی	عدم‌پذیرش مخاطرات	ارزش استراتژیک تخصص شاغل
			شرایط اختصاصی احراز شغل بدون توجه به نتایج کار

پرداخت عادلانه به منظور ایجاد انگیزه باید شفاف باشد.	پرداخت باز و آشکار	شفافیت (باز و آشکار)	۱۱
عدم دسترسی دیگران به اطلاعات حقوقی مدیران	سیاست پرداخت غیرشفاف	عدم شفافیت (محرمانه و پنهان‌کاری)	۱۲
تفاوت اندک در پرداخت‌ها	پرداخت غیر سلسله‌مراتبی	سطوح پرداخت افقی (گروه‌های پرداخت کم)	۱۳
برای جذب و نگهداری نیروهای کارآمد باید پرداختی چشمگیر باشد.	پرداخت سلسله‌مراتبی	سطوح پرداخت گسترده (گروه‌های پرداخت زیاد)	۱۴
روش پرداخت یکسان در شرکت‌های گروه	نظام پرداخت واحد	تمرکز در پرداخت‌ها	۱۵
نظام پرداخت خاص و متناسب با شرایط هر شرکت بسته کمک معیشتی	استقلال در پرداخت‌ها	عدم تمرکز در پرداخت‌ها	۱۶
هزینه سفر سالیانه، خودرو و ایاب‌وذهاب	کمک‌هزینه‌ها	پرداخت‌های انگیزشی (عواید اضافه بر حقوق)	۱۷
هزینه خرید البسه و لوازم جانبی			
کمک‌هزینه عائله و هزینه تحصیلی فرزندان			
پاداش دوره‌ای و سالیانه	پاداش ایفای مسؤلیت مدیریتی	پرداخت‌های انگیزشی (عواید اضافه بر حقوق)	۱۸
پاداش‌های مرتبط با عملکرد فردی			
پاداش‌های مبتنی بر واحدسازی یا تیم کاری			
بورس تحصیلی	کمک‌هزینه تحصیلی و وام	اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	۱۸
وام مدیریتی			
تسهیلات خرید مسکن	تسهیلات ویژه مدیریتی	اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	۱۸
سهیم کردن مدیران در سهام و سود شرکت‌ها			
معاینات ویژه و چکاپ دوره‌ای			
بیمه عمر و سرمایه‌گذاری	تعالد کار و زندگی	اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	۱۸
بیمه درمان و بازنشستگی خاص			
توجه به سلامت خانواده			
ساعات کاری منعطف و شناور	تعالد کار و زندگی	اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	۱۸
بهادادن به زندگی شخصی			
برنامه‌های تفریحی			
توجه به مسائل برون‌سازمانی	تعالد کار و زندگی	اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	۱۸
مزایای برون شرکتی			
جسارت مدیریتی و پذیرش مخاطرات انجام کار			
شجاعت در تصمیم‌گیری	ریسک‌پذیر بودن	ریسک‌پذیری	۱۹
توان تصمیم‌گیری به‌موقع و متناسب	عملکرد مثبت شغلی	توانمندی تصمیم‌گیری	۲۰
تفویض اختیار	توانمندی دانشی	مسئولیت مدیریتی	۲۱
متخصص و برخوردار دانش و مهارت‌های مدیریت	توانمندی دانشی	مسئولیت مدیریتی	۲۱
عملکرد فردی، قابلیت، دیدگاه و تفکر سیستمی	ارتقای کارایی و تحقق اهداف سازمان	توانمندی عملکردی (عملکردمحور)	۲۲
عملکرد و بهره‌وری مدیران			
بررسی عملکرد و ارائه بازخورد			
محقق‌شدن اهداف سازمان	ارتقای کارایی و تحقق اهداف سازمان	توانمندی عملکردی (عملکردمحور)	۲۲

نقطه مرجع راهبردی اولیه جبران خدمات مدیران (نقطه مرجع راهبردی اولیه docx) انتخاب شدند. در مرحله بعد و به‌منظور اعتبار بیشتر پژوهش و عوامل کلیدی مؤثر بر جبران خدمات مدیران، یازده نقطه مرجع به‌دست‌آمده برای اساتید محترم راهنما و مشاور و سه تن از خبرگان موضوعی مطرح گردید و با توجه به اینکه هفت کد ردیف اول از

#### ۴،۱،۱ تعیین نقاط مرجع راهبردی (S.R.P) جبران خدمات مدیران

در پایان مرحله سوم کدگذاری، از تعداد ۲۲ کد مرتبط با نظام‌های جبران خدمات احصاء شده، تعداد یازده کد که از فراوانی قابل قبول نسبت به بقیه برخوردار بودند، به‌عنوان

فراوانی بیشتری برخوردار بودند خبرگان دانشگاهی و مدیران به شرح جدول شماره ۷ انتخاب نمودند. موضوعی آن‌ها را به‌عنوان نقطه مرجع نهایی جبران خدمات جدول ۶. نقاط مرجع راهبردی جبران خدمات مدیران

ردیف	نقطه مرجع راهبردی جبران خدمات	فراوانی
۱	مسئولیت مدیریتی	۲۲
۲	عملکرد جمعی	۲۳
۳	مهارت، دانش و شایستگی	۲۴
۴	قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله	۱۹
۵	پرداخت‌های غیرمادی (معنوی)	۱۸
۶	تصمیم‌گیری	۲۰
۷	پرداخت‌های انگیزشی	۲۴
۸	جمع	۱۵۰

مدیریتی در جدول شماره ۸ ارائه شده پرداخته شده است. نتایج حاصل از آزمون تی همبسته حاکی از این است که در مجموع بین نظر پاسخ‌گویان نمونه مورد مطالعه از نظر مقایسه وضع موجود و مطلوب نقطه مرجع مسئولیت مدیریتی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$ )، به‌نحوی که بین اختلاف نمره وضع موجود و مطلوب بیش از ۲ نمره می‌باشد. همچنین نتایج به تفکیک سطوح مدیریتی حاکی از این است که بین وضع موجود و مطلوب این نقطه مرجع بر حسب همه سطوح مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد و بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب این نقطه مرجع مربوط به مدیران «پایه» و کمترین شکاف مربوط به مدیران «میانی» است.

## ۴،۲ تحلیل داده‌های کمی

با جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، مرحله تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS آغاز شد. در این فاز، یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و تحلیلی ارائه شده‌اند. در بخش یافته‌های توصیفی ابتدا جامعه نمونه برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی (سطوح مدیران) با پنج شاخص مورد توصیف قرار گرفته است. در ادامه و در بخش یافته‌های تحلیلی (استنباطی) ابتدا به کمک آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه به مقایسه متغیرهای تحقیق بر حسب سطوح مدیریت پرداخته شده و در ادامه به کمک آزمون تی همبسته به مقایسه متغیرهای تحقیق در دو وضعیت موجود و مطلوب برای تمامی نقاط مرجع راهبردی که نمونه مسئولیت

جدول ۷. مقایسه وضع موجود و مطلوب نقطه مرجع مسئولیت مدیریتی

متغیر	سطوح مدیریت	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی (df)	سطح معنی‌داری (sig)
مسئولیت مدیریتی	مدیران ارشد	موجود	۲،۲۰	۱،۳۹	-۱۵،۷۵۳	۹۴	۰،۰۰۱
		مطلوب	۴،۷۵	۰،۴۳			
	مدیران میانی	موجود	۲،۲۹	۱،۴۷	-۱۲،۴۴۲	۸۰	۰،۰۰۱
		مطلوب	۴،۶۴	۰،۵۰			
	مدیران پایه	موجود	۱،۴۴	۰،۵۸	-۳۰،۵۲۷	۲۴	۰،۰۰۱
		مطلوب	۵	۰			
کل		موجود	۲،۱۴	۱،۳۷	-۲۳،۲۳۲	۲۰۰	۰،۰۰۱
		مطلوب	۴،۷۴	۰،۴۵			

جدول شماره ۹ پرداخته شده است. نتایج حاصل از آزمون فریدمن در این جدول حاکی از این است که بین اهمیت نقاط

و در پایان نیز به کمک آزمون فریدمن به اولویت‌بندی نقاط مرجع به‌صورت کلی و به تفکیک سطوح مدیریت به شرح

مرجع در صنعت خودروسازی در سطح خطای کوچکتر از ۱ درصد و با ۹۹ درصد اطمینان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.  
جدول ۸. مقایسه درجه اهمیت نقاط مرجع راهبردی

متغیر	میانگین	اولویت	مقدار آزمون	سطح معناداری
مسئولیت مدیریتی	4.74	۱	۱۴۲۵,۸۵۲	۰,۰۰۱
قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله	4.66	۳		
تصمیم‌گیری	4.57	۷		
پرداخت مادی	3.84	16		
پرداخت معنوی	4.66	۴		
پرداخت متغیر	4.30	12		
پرداخت مختلط	4.32	۹		
پرداخت ثابت	3.80	17		
سیاست‌باز و آشکار	4.58	۵		
سیاست محرمانه و پنهان‌کاری	4.31	1۱		
تمرکز	3.03	۲۲		
عدم تمرکز	3.91	15		
ریسک‌پذیری	4.27	13		
ریسک‌گریزی	3.63	۱۸		
اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها	4.31	۱۰		
عضویت و ارشدیت	3.50	۱۹		
عملکرد فردی	4.23	14		
عملکرد جمعی	4.71	۲		
تعداد سطوح پرداخت	1.81	24		
پرداخت‌های انگیزشی	4.48	۸		
کار، فعالیت یا نوع شغل	3.50	۲۰		
مهارت، دانش و شایستگی	4.58	۶		
سطوح پرداخت گسترده	3.11	۲۳		
سطوح پرداخت محدود	3.14	۲۱		

مرجع از نگاه خبرگان صنعت خودرو به شرح جدول شماره ۹ تعیین گردید؛ بنابراین، بر اساس یافته‌های فوق، اهمیت نقاط مرجع راهبردی جبران خدمات مدیران به تفکیک هر سطح مدیریتی به شرح جدول شماره ۱۰ هست.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، در بخش کیفی، شاخص‌های ارزیابی عوامل کلیدی جبران خدمات مدیران، توسط خبرگان سطوح مختلف مدیریتی، به شرح جدول شماره ۶ تعیین شد. همچنین در بخش کمی، اهمیت و اولویت هر یک از نقاط

جدول ۹. اهمیت نقاط مرجع راهبردی جبران خدمات مدیران به تفکیک هر سطح مدیریتی

ردیف	نقطه مرجع	سطوح مدیریتی	مدیران ارشد	مدیران میانی	مدیران پایه	میانگین	فراوانی
۱	مسئولیت مدیریتی					4/74	۳
۲	عملکرد جمعی					4/71	۳
۳	مهارت، دانش و شایستگی					4/58	۳
۴	قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله				-----	4/66	۲
۵	پرداخت معنوی		-----			4/66	۲
۶	تصمیم‌گیری		-----			۴/۵۷	۲
۷	پرداخت‌های انگیزشی		-----			4/48	۲

به این ترتیب یافته‌های پژوهش، بیانگر این مفهوم هستند که در طراحی جبران خدمات مدیران چه نتایجی مورد انتظار است و اهمیت هر یک از آن‌ها چگونه است؟ به طور مثال،

بر اساس جدول شماره ۸، مسئولیت مدیریتی دارای بیشترین اهمیت در جبران خدمات مدیران بوده و به هنگام تدوین و تطبیق استراتژی پرداخت از بار امتیازی بالاتری نسبت به



معیارهایی هستند که بر اساس آن و متناسب با هر سطح مدیریتی می‌توان نسبت به تعیین استراتژی جبران خدمات مرتبط با همان نقطه مرجع اقدام نمود؛ بنابراین بر مبنای هفت نقطه مرجع مذکور و با استفاده از پنج عامل اقتضایی بامبرگر به شرح جدول شماره ۱۱ و بر مبنای تحلیل سه

دیگر عوامل باید برخوردار باشد. بنابراین متولیان مربوطه در برنامه‌ریزی اجرایی استراتژی پرداخت، می‌بایستی تأکید اصلی را بر جنبه مسؤلیتی و اگذار شده و عناصر دخیل در آن قرار داده و شش عامل دیگر را در اولویت بعدی خود قرار دهند.

### ۴،۳ استراتژی‌های جبران خدمات پیشنهادی

نقاط مرجع تعیین شده هفت‌گانه و عوامل اقتضایی مؤثر در طراحی استراتژی‌های نظام جبران خدمات بامبرگر مینا و

جدول ۱۰. عوامل اقتضایی مؤثر در طراحی استراتژی‌های نظام جبران خدمات بامبرگر، (۱۳۹۴)

ردیف	عامل	اجزاء عامل
۱	انتخاب‌های اصلی	ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی
		پرداخت‌های ترکیبی
		پرداخت‌های مادی در مقابل معنوی
		تمرکز در مقابل عدم تمرکز
		سیاست‌باز و آشکار در برابر پنهان‌کاری
۲	انتخاب‌های برابری داخلی	میزان فعالیت (نوع شغل)
		میزان فعالیت (مهارت، دانش و شایستگی)
		تفاوت در پرداخت‌ها (حداقل و حداکثر)
		پرداخت‌های مکمل حقوق
۳	انتخاب‌های برابری خارجی	تعداد سطوح پرداخت (دارای سطوح گسترده و سلسله‌مراتبی (عمودی) یا سطوح محدود با گروه‌های پرداخت کم (افقی))
		استراتژی پرداخت همانند یا بیش از رقبا
		اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها
۴	انتخاب‌های برابری کارکنان	سیستم جذب و استخدام مناسب
		عضویت
		ارشدیت
۵	انتخاب‌های ارزیابی عملکرد	مهارت و دانش
		عملکرد فردی
		عملکرد جمعی

گردآوری و راهبردهای پنج‌گانه جبران خدمات مدیران به تفکیک هر سطح مدیریتی و متناظر با هرکدام از نقاط مرجع راهبردی در جدول شماره ۱۲ ارائه شده است.

شاخص: ۱. سطوح مختلف مدیریتی ۲. درجه اهمیت نقاط مرجع راهبردی با استفاده از نتایج آزمون فریدمن و ۳. مقایسه شرایط موجود و مطلوب به کمک آزمون تی همبسته، پاسخ‌های داده شده به سؤال‌های مطرح‌شده توسط پژوهشگر

جدول ۱۱. استراتژی‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی بر اساس نقاط مرجع راهبردی

ردیف	نقطه مرجع سطوح مدیریتی	استراتژی‌های هرکدام از سطوح		
		مدیران ارشد	مدیران میانی	مدیران پایه
۱	مسئولیت مدیریتی	استراتژی پرداخت مبتنی بر نوع کار یا شغل (شغل‌محور)		
۲	عملکرد جمعی	استراتژی عملکردمحور جبران خدمات (بر مبنای عملکرد فردی و جمعی)		
۳	مهارت، دانش و شایستگی	استراتژی مهارتی یا شاغل محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات		
۴	قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله	استراتژی مهارتی یا شاغل‌محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات		
۵	تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری	استراتژی مهارتی یا شاغل محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات		
۶	پاداش معنوی	استراتژی پرداخت معنوی		
۷	پرداخت‌های انگیزشی	استراتژی پرداخت‌های مکمل		

(رقابتی)		(رقابتی)	(مکمل حقوق)
----------	--	----------	-------------

به‌دست‌آمده برای ارائه استراتژی متناسب جبران خدمات مدیران در هر سطح مدیریتی در صنعت خودروسازی در نظر گرفت. همچنین به‌کارگیری روشی آمیخته برای موضوع پژوهش نیز رویکردی نوین است. امید است بتواند به سازمان‌ها در جهت طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های جبران خدمات مدیران یاری رساند.

تأکید و توجه خاص مدیرانی که مورد پرسش قرار گرفتند، در توجه به شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان و حاکمیت ضوابط و شایسته‌سالاری عنوان شده است. این موضوع، با یافته‌های **مگنان و مارتین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)**، نظام جبران خدمات شایستگی محور هم در بالابردن انگیزش مدیران و هم ریسک‌پذیری آنان تأثیرگذار بوده و با لحاظ کردن صلاحیت و توانمندی‌ها و برپایی عدالت در پرداخت به عملکرد بهتر و انگیزه آنان، کمک می‌کند و با مطالب **اکبری و همکاران (۱۴۰۲)** که جبران خدمات و حفظ و نگاهداشت مدیران لایق را تصمیمی استراتژیک قلمداد کرده و موفقیت سازمان را تا حدود زیادی به توانایی و شایستگی‌های مدیران وابسته می‌داند، همخوانی دارد. در پژوهش حاضر این عوامل تحت عنوان پرداخت شخص محور، ذیل مضمون سازمان‌دهنده پرداخت بر مبنای مهارت، دانش و شایستگی؛ پاداش‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد و بازخورد مناسب ذیل مضمون سازمان‌دهنده توانمندی عملکردی (عملکردمحور) و همچنین عملکرد مثبت شغلی ذیل مضمون سازمان‌دهنده توانمندی تصمیم‌گیری؛ جسارت مدیریتی و پذیرش مخاطرات انجام کار ذیل مضمون سازمان‌دهنده ریسک‌پذیری و برخورداری از دانش و مهارت مدیریتی ذیل مضمون سازمان‌دهنده مسئولیت مدیریتی منطبق است. همچنین، سؤالات ۱-۳-۱۴-۲۷ تا ۳۸-۴۰ و ۴۱ پرسش‌نامه کمی موضوعات مطرحه را مورد پرسش قرار داده است.

نتایج مطالعات پیشین علاوه بر حقوق و دستمزد حکایت از ضرورت توجه، به مشوق‌ها و مزایای جانبی، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری بازنشستگی، تعامل‌های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، موقعیت شغلی، چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل، آموزش و ارزیابی (**Worldatwork, 2015: 203**)، عناصر ملموس «حقوق و سایر مزایا» و عناصر نامشهود «مزایای غیرنقدی و متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار» باشند و متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار» باشند (Coccia & Igor, 2018) و مدل جبران خدمات کل که تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک‌هزینه‌ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی مدیریت عملکرد را در برمی‌گیرد (Dorotic, 2012: 225)، در طراحی نظام‌های جبران خدمات دارد. این نتایج با مضامین به‌دست‌آمده در این پژوهش که ذیل مضمون فراگیر جبران خدمات و مضامین سازمان‌دهنده حقوق پایه، حقوق ویژه، پرداخت مادی، پرداخت معنوی، پرداخت‌های

- در نقطه مرجع مسئولیت مدیریتی، استراتژی پرداخت مبتنی بر نوع کار یا شغل (شغل‌محور)، در نقطه مرجع عملکرد جمعی، استراتژی عملکردمحور جبران خدمات (بر مبنای عملکرد جمعی) و در نقطه مرجع مهارت، دانش و شایستگی استراتژی مهارتی یا شاغل‌محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات برای هر سه سطح مدیریتی مشترک است.

- نقطه مرجع قدرت تشخیص موضوع و حل مسأله، استراتژی مهارتی یا شاغل‌محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات در دو سطح مدیریتی ارشد و میانی.

- نقطه مرجع تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری، استراتژی پرداخت مهارتی یا شاغل‌محور (مبتنی بر شایستگی) جبران خدمات در دو سطح مدیران میانی و پایه.

- نقطه مرجع پاداش معنوی، استراتژی پرداخت معنوی در دو سطح مدیران ارشد و پایه مشترک است.

- نقطه مرجع پاداش‌های انگیزشی، با استراتژی پرداخت‌های مکمل (رقابتی) در دو سطح مدیران ارشد و پایه مشترک است.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب فوق، عوامل متعددی در تعیین شرایط جبران خدمات مدیران در صنعت خودرو تأثیرگذار بوده و لازم است که هر شرکت به طور جداگانه این شرایط را بررسی و با توجه به وضعیت خاص خود، معیارهای مناسبی را برای تعیین جبران خدمات مدیران اعمال کند. نقاط مرجع تعیین‌شده هفت‌گانه و عوامل اقتضایی مؤثر در طراحی استراتژی‌های نظام جبران خدمات بامبرگر مینا و معیارهایی هستند که می‌توان بر اساس آن و متناسب با هر سطح مدیریتی نسبت به تعیین استراتژی جبران خدمات مرتبط با همان نقطه مرجع اقدام نمود. آن چه به‌عنوان دستاورد این تحقیق مطرح شده، پاسخ به این پرسش محوری است که عوامل کلیدی و مؤلفه‌های جبران خدمات مدیران در صنعت خودروسازی چیست و بر اساس آن استراتژی‌های متناسب هر سطح مدیریتی کدام است؟ بدیهی است آن چه در این پژوهش نسبت به دیگر تحقیقات و دیدگاه‌های مطرح شده درباره جبران خدمات مدیران بیشتر نمود پیدا می‌کند، تازگی و نداشتن مشابه قبلی، گستردگی و انگیزاننده بودن مؤلفه‌های شناسایی شده و استراتژی‌های متناسب برای جبران خدمات مدیران است. به‌طورکلی بررسی مبنای نظری و پیشینه پژوهش حاکی از آن است که در داخل کشور هیچ پژوهشی به طور خاص بر شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار (نقاط مرجع) بر جبران خدمات مدیران و ارائه استراتژی‌های مرتبط با آن در شرکت‌های خودروساز و صنایع دیگر متمرکز نشده و شکاف‌های پژوهشی متعددی در این حوزه وجود دارد. بر همین اساس، نوآوری این تحقیق را می‌توان روزآمد و متناسب‌سازی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های

<sup>1</sup> Magnan & Martin

شخصی، برنامه‌های تفریحی و مسائل برون‌سازمانی ذیل مضمون سازمان‌دهنده اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها همخوانی دارد. همچنین، سؤال شماره ۹ پرسش‌نامه پاسخ به این موضوع است.

در مصاحبه‌ها و نشست‌هایی که با برخی از کارشناسان و مدیران منابع انسانی فعال در صنعت خودرو انجام شد، بیان کردند که مدیران روحیه مقایسه‌گری بالایی به طور خاص در حقوق و مزایای خود داشته و از آسیب‌پذیری بسیار بالایی در سازمان در شرایط فعلی برخوردارند که پس از کسب تجارب مدیریتی و شناخته‌شدن به‌عنوان مدیری توانمند، به‌محض فراهم‌شدن فرصت مناسب جهت جابه‌جاشدن، سازمان را به مقصد سازمانی دیگر ترک می‌کنند. در نظام‌های پرداخت شرکت‌های خودرویی، معیارهای پرداخت حقوق و دستمزد برگرفته از مصاحبه‌ها، از دو معیار شفافیت و عدالت مورد انتظار برخوردار نیستند و بایستی پیاده‌سازی شفافیت و انواع عدالت در پرداخت به‌عنوان یکی از عوامل در رضایت و نگاهداشت مدیران مدنظر قرار گیرد. حرکت به سمت پرداخت‌های متغیر و به طور خاص پرداخت عملکرد محور و افزایش سهم آن با ارزیابی عملکرد فردی و جمعی مدیران بایستی بیشتر گردد. این موضوع، با یافته‌های **میلکوویچ (۲۰۱۶)** که نظام‌های پرداخت با سه هدف اصلی جذب، انگیزش و حفظ کارکنان باارزش، طراحی می‌شوند، نظرات **مگنان و مارتین (۲۰۱۹)** که در بالا بیان شد و **شیلنگو (۲۰۱۳)** که هدف کلی جبران خدمات را دستیابی بیشتر به اهداف راهبردی سازمان، اعطای منصفانه، عادلانه و هماهنگ پاداش به کارکنان بر اساس ارزش‌آفرینی دانسته و اغلب تحقیقات و مطالعات انجام‌شده در زمینه سیستم‌های پاداش را، بر رابطه سازمان و عملکرد بیان می‌کند، همخوانی دارد. از تحلیل مصاحبه‌ها چنین برمی‌آید که خواسته بیشتر مدیران در پرداخت توجه به شایستگی‌ها و پیچیدگی و دشواری مشاغل از حیث حجم کاری، وظایف و مسؤولیت‌ها و نتایج انجام کار است که با مضمون سازمان‌دهنده ریسک‌پذیری، عملکرد مثبت شغلی، توانمندی دانشی و ارتقای کارایی و تحقق اهداف سازمانی ذیل مضمون فراگیر ریسک‌پذیری، توانمندی تصمیم‌گیری، مسؤولیت مدیریتی و توانمندی عملکردی، همخوانی دارد. همچنین، سؤالات ۱-۳-۱۲-۱۴-۱۷-۲۹-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۴۰-۴۱ و پرسش‌نامه کمی، موضوعات فوق را مورد پرسش قرار داده است.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در تهیه این مقاله مشاوره علمی داده و یا در گردآوری داده‌ها نقش داشته‌اند؛ تشکر و قدردانی می‌نماییم.

### سهم نویسندگان

سهم مشترک و همکاری به‌عنوان بخشی از طرح تحقیقاتی تعریف شده است.

### تضاد منافع

پژوهش فاقد تعارض منافع هست.

انگیزشی (عواید اضافه بر حقوق)، اثر جبران‌کنندگی پاداش‌ها، جای گرفته‌اند، همخوانی دارد. همچنین، در سؤالات ۲-۴-۵ تا ۱۱- پرسش‌نامه کمی موضوعات مطروحه را مورد پرسش قرار داده است.

نتایج حاصل از اطلاعات گردآوری شده در این پژوهش با توجه به ویژگی متمایز نیروهای مدیریتی، مانند توان تصمیم‌گیری به‌موقع و درست، جسارت مدیریتی در پذیرش مخاطرات و ریسک متناسب با مسؤولیت انجام کار و برخورداری از دانش و مهارت مدیریتی در طراحی و اجرای سیاست‌های جبران خدمات، به‌عنوان عواملی مهم در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی نظام جبران خدمات مدیران در شرکت‌های خودروساز ذکر شده‌اند. **ورد و همکاران (۲۰۲۰)** در پژوهش خود به این نکته دست یافتند که مدیران ارشد از طریق توانایی تصمیم‌گیری و مسؤولیت رهبری که در شرکت‌ها به عهده می‌گیرند، تأثیر بسزایی در استراتژی‌ها و عملکرد آن‌ها دارند. **کوپر و همکاران (۲۰۱۶)** هم بیان می‌کنند که برنامه‌های جبران خدمات باید به‌گونه‌ای طراحی شود که منافع مدیران ریسک‌پذیر با سهام‌داران همسو باشد. **باندیرا و همکاران (۲۰۱۵)** در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیدند سیاست‌هایی که پیوند محکم‌تری بین عملکرد و پاداش ایجاد می‌کنند، مدیرانی را جذب می‌کنند که از استعداد بالاتری برخوردار بوده و از تحمل ریسک بیشتری برخوردار هستند. **احمدی‌نیا و ربیعی (۲۰۲۳)** هم مدیران را عامل زیربنایی، رشد و گسترش سازمان‌ها دانسته و حیات شرکت‌ها را وابسته به ایفای صحیح نقش آنان می‌دانند که نیاز به جذب و نگهداری مدیران توانمند دارد. این موضوع در این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم اصلی مضمون جبران خدمات در شرکت‌های خودروساز تحت مضامین سازمان‌دهنده مسؤولیت مدیریتی، توانمندی تصمیم‌گیری، ریسک‌پذیری و توانمندی عملکردی احصا شده و در سؤالات ۱-۳-۱۴-۲۷ تا ۳۸-۴۰-۴۱ پرسش‌نامه کمی موضوعات مطروحه را مورد پرسش قرار داده است.

طبق اظهارات **گزلر (۲۰۲۰)**، مطالعات نشان داده است

افرادی که در پست‌های مدیریتی‌اند، علی‌رغم سطح بالای کار، اغلب در معرض تعارض بین کار و خانواده قرار می‌گیرند. سازمان‌ها بایستی به همان میزانی که به زندگی سازمانی مدیران اهمیت می‌دهند، به موضوعات برون‌سازمانی و مسائل زندگی بیرونی آنان نیز توجه نمایند. این موضوع در این پژوهش نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم اصلی مضمون جبران خدمات در شرکت‌های خودروساز احصا شده است. مطالعات نشان داده است ماهیت کاری که مدیران انجام می‌دهند آن‌ها را در معرض استرس، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان سازمانی و از همه مهم‌تر مسؤول تحقق اهداف سازمان قرار داده و احتمال آسیب‌پذیری آنان را بالا می‌برد. به همین دلیل، لازم است برای آن‌ها برنامه‌های مراقبتی تهیه شود، لذا پیشنهاد می‌گردد اقدامات لازم جهت ایجاد تعادل در کار و زندگی از قبیل ساعات کاری شناور، سفرهای کاری و آموزشی، برنامه‌های تفریحی، کمک در حل برخی از مسائل و مشکلات برون‌سازمانی برای آن‌ها و خانواده‌شان، در نظر گرفته شود. این موضوع با مضمون سلامت خانواده، زندگی

### موضوع پژوهش آتی

پیشنهاد می‌گردد به‌منظور دستیابی به نتایج بهتر، پژوهشگرانی که تمایل به ادامه تحقیقات مشابه دارند، به‌منظور امکان تسری نتایج و یافته‌های این پژوهش و پژوهش‌های مشابه در دامنه گسترده‌تری از صنایع و نه صرفاً صنعت خودروسازی، نسبت به شناسایی عوامل کلیدی اثرگذار بر نظام جبران خدمات مدیران و تدوین استراتژی‌های مرتبط با آن پژوهش جداگانه‌ای انجام دهند. همچنین، مطالعات تطبیقی با شرکت‌های موفق و برتر در این زمینه را مگشا خواهد بود.

### مهم‌ترین محدودیت پژوهش

مهم‌ترین محدودیت‌هایی که پژوهشگر با آن مواجه بود یکم؛ فقدان اطلاعات مرتبط و پژوهش‌های مشابه با موضوع پژوهش مورد بررسی بود. در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر جبران خدمات و استراتژی‌های مرتبط با آن تحقیقات دانشگاهی کمتر انجام شده و ذخایر کتابخانه‌ای و پژوهشی در این زمینه ناکافی و امکان انجام رضایت‌مند و به‌موقع پژوهش سلب شد. دوم؛ قلمرو بررسی موضوع

پژوهش در اکثریت‌تقریب به‌اتفاق سازمان‌ها محرمانه تلقی‌شدن و امکان دسترسی به اطلاعات واقعی مشکل بود. سوم؛ با بررسی در ذخایر مطالعات پایان‌نامه‌های انجام شده، پژوهشگران به دلایلی از جمله محرمانه تلقی‌شدن نظام پرداخت، عدم همکاری مراکز و سازمان‌ها با در اختیارگذاری اطلاعات در این زمینه و سیاست محرمانه و پنهان‌کاری در نظام پرداخت سطوح مدیریتی توسط سازمان‌ها، کمتر تمایلی به پرداختن به موضوع جبران خدمات مخصوصاً در سطوح مدیریتی داشته و با پیشینه ضعیف تاریخی ادبیات موضوع مواجه شد. چهارم؛ علی‌رغم فراگیر بودن استفاده از پژوهش کیفی در پژوهش‌های علوم انسانی، غیرساختارمند بودن پژوهش کیفی، تکیه فراوان بر ویژگی‌های فردی و ترجیحات پژوهشگر و تأثیر ذهنی در تفسیر داده‌ها از یک‌طرف، و نمونه‌گیری محدود و تمرکز بر عمق بیشتر نه گستره و پهنای مطالعه از طرف دیگر، امکان تکرارپذیری و تعمیم نتایج به جمعیت‌های بزرگتر را دشوار خواهد ساخت. علاوه بر موارد فوق جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی زمان‌بر و هزینه‌زا است؛ زیرا مستلزم بررسی‌های دقیق و تفسیرهای مفصل است.

## منابع

- Aarabi, Seyyed Mohammad And Moghadam, Alireza. (2007). Coordinating Human Resource Strategy With Business Strategy And Organizational Culture. *Iranian Management Sciences Quarterly*, 8. (In Persian)
- Aguinis, H., Martin, G. P., Gomez-Mejia, L. R., O'Boyle Jr, E. H., & Joo, H. (2018). The Two Sides Of CEO Pay Injustice: A Power Law Conceptualization Of CEO Over And Underpayment. *Management Research. Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*, 16(1), 3-30.
- [Http://Dx.Doi.Org/۱۰/۱۱۰۸/MRJIAM-۰۷۳۱-۲۰۱۷-۰۲](http://Dx.Doi.Org/۱۰/۱۱۰۸/MRJIAM-۰۷۳۱-۲۰۱۷-۰۲)
- Ahmadi, A., Amin, F., & Kateb, M. (2017). Alignment Of Of Human Resource Strategied And Busines Strategies With SRP Model In UAST. (In Persian) [Https://Dorl.Net/Dor/](https://Dorl.Net/Dor/) ۲۰/۱۰۰۱/۱/۲۳۲۲۵۲۲/۱۳۹۶/۵/۰/۱۵/۷
- Ahmadinia, F., & Rabiei Mandjin, M (2023). Examining The Roles Of Managers Of Public And Private Companies With An

- Emphasis On Improving Performance (Mixed Approach). *Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 125-15(In Persian)  
<https://doi.org/10.22080/Shrm.2023.4409>
- Akbari Emami, S., Jamipour, M., & Fathi, S. (2023). Designing A Framework For Using Artificial Intelligence In Human Resource Management: An Exploratory Approach. *Journal Of Sustainable Human Resource Management*, 5(9), 284-263. (In Persian)  
<https://doi.org/10.22080/Shrm.2023.4416>
- Akbari, S., Gholipour, A., & Nargesian, A. (2023). Identification The Factors Affecting Retention Of Generation Z Employees In The Capital Market (Compensation System). *Journal Of Research In Human Resources Management*, 15(1), 11-52. (In Persian)  
<https://doi.org/10.22080/Shrm.2023.4416>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making It Happen*. Kogan Page Publishers.
- Aslam, A., Ghaffar, A., Talha, T., & Mushtaq, H. (2015). Impact Of Compensation And Reward System On The Performance Of An Organization: An Empirical Study On Banking Sector Of Pakistan. *European Journal Of Business And Social Sciences*, 4(8), 319-325.
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (2015). Matching Firms, Managers, And Incentives. *Journal Of Labor Economics*, 33(3), 623-681.  
<https://doi.org/10.1086/679672>
- Borisova, G., Salas, J. M., & Zagorchev, A. (2019). CEO Compensation And Government Ownership. *Corporate Governance: An International Review*, 27(2), 120-143.  
<https://doi.org/10.1111/Corg.12265>
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How Do Project Management Competencies Change Within The Project Management Career Model In Large Chinese Construction Companies?. *International Journal Of Project Management*, 37(3), 485-500.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.002>
- Christensen, J., & Lindgren, P. (2018). CEO Compensation: The Role And Effect Of Compensation Committees.
- Coccia, M., & Igor, B. (2018). Rewards In Public Administration: A Proposed Classification. *Journal Of Social And Administrative Sciences*, 5(2), 68-80.  
<https://ssrn.com/abstract=3219109>
- Cooper, M., Gulen, H., & Rau, P. R. (2016). Performance For Pay? The Relation Between CEO Incentive Compensation And Future Stock Price Performance.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1572085>
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H., & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty Programmes: Current Knowledge And Research Directions. *International Journal Of Management Reviews*, 14(3), 217-237.  
<https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2011.00314.X>
- Ebrahiminejad, N. (2015). Determinants Of Compensation For The Services Of The Board Members Of The Companies Admitted To The Tehran Stock Ex-

- change, Faculty Of Management, University Of Tehran. (In Persian)
- Fani, A., Danaifard, H., Kavousi, E., & Nayyeri, S. (2021). Designing A Compensation Model For The Services Of Knowledge Employees In Knowledge-Based, Technology-Oriented Organizations. *Journal Of Research In Human Resources Management*, 12(4), 161-195. (In Persian)  
<https://Dorl.Net/Dor/20.1001.1.82548002.1399.12.4.5.8>
- Geszler, N. (2020). Agency And Capabilities In Managerial Positions: Hungarian Fathers' Use Of Workplace Flexibility. *Social Inclusion*, 8(4), 61-71.  
<https://doi.org/10.17645/SI.V8i4.2969>
- Hamidizadeh, A., Babashahi, J., & Kanafchian, M. (2019). Studying Effect Of Ncentive-Based Compensation On Managerial Performance. *Management Studies In Development And Evolution*, 28(94), 137-158.  
<https://doi.org/10.22054/Jmsd.2020.18175.2054>
- Hassanpoor, A., Vakili, Y., & Keyvanfar, J. (2020). Presentation Model Of The Strategic Compensation For Social Security Organization Senior Managers Approach Themes Analysis. *Public Organizations Management*, 8(4), 105-124. (In Persian)  
<https://doi.org/10.30473/Ipom.2020.53579.4118>
- Heydari, Senjarsalajgeh, M., Pourkiani, M., Sayadi, S., & Amiri, A. (2019). Providing A Compensation Model For Material And Non-Material Services With The Approach Of Manpower Productivity. *Journal Of Development And Transformation*, 40, 65-71. . (In Persian)
- Hellriegel, D., Slocum, J., Jackson, S.E., Louw, L., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L. & Oosthuizen, T., 2012, Management, 4th Edn., Oxford University Press, Cape Town.
- Jurow, A. S., & Shea, M. (2015). Learning In Equity-Oriented Scale-Making Projects. *Journal Of The Learning Sciences*, 24(2), 286-307.  
<https://doi.org/10.1080/10508406.2015.1004677>.
- Khaki, G. (2012). Grandviewer Research Method Of Management. Tehran, Fuzhan Publishing. (In Persian)
- Khanna, V. (2016). "Determinants Of CEO Compensation". *International Journal Of Management Excellence*, 6(2), 679-683.  
<https://doi.org/10.17722/Ijme.V6i2.823>
- Kabiru, F. C. (2019). Influence Of Management Functions On The Performance Of Agricultural State-Owned Corporations In Kenya.  
<http://Repository.Dkut.Ac.Ke:8080/Xmliu/Handle/123456789/4646>
- Kumar, R., Sarkar, S., & Dhiman, A. (2019). Determinants Of Managerial Compensation: An Empirical Exploration. *IIMB Management Review*, 31(2), 105-115.  
<https://doi.org/10.1016/J.Iimb.2019.03.008>
- Kusuma, A., Lestari, H., & Usman, O. (2019). Influence Of Motivation Work, Discipline Of Work, Work Environment, Cultural Organization, And Compensation To The Performance Of Employees. Discipline Of Work, Work Environment, Cultural Organization, And Compensation To The Performance Of Em-

- ployees.  
[Http://Dx.Doi.Org/10.2139/Ssrn.3311306](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3311306)
- Lewis, S., & Stumbitz, B. (2017). Research On Work And Family—Some Issues And Challenges. 87249.
- Magnan, M., & Martin, D. (2019). Executive Compensation And Employee Remuneration: The Flexible Principles Of Justice In Pay. *Journal Of Business Ethics*, 160(1), 89-105.  
[Https://Doi.Org/10.1007/S10551-018-3786-5](https://doi.org/10.1007/S10551-018-3786-5)
- Middle East Bank Economic Research Group, (2015). Survey Of Iran's Automotive Industry. (In Persian)
- Milkovich, G. N. J. (2016). Compensation. NY:Mc Graw-Hill Companies.
- Moulick, A. G., Alexiou, K., Kennedy, E. D., & Parris, D. L. (2020). A Total Eclipse Of The Heart: Compensation Strategies In Entrepreneurial Nonprofits. *Journal Of Business Venturing*, 35(4).  
[Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusvent.2019.105950](https://doi.org/10.1016/J.Jbusvent.2019.105950)
- Saeedi, F., & Yousefi, S. (2024). Sustainability Competencies Of Project Managers In The Management Of Construction Industry Projects. *Journal Of Sustainable Human Resource Management*, 6(10), 348-325. In Persian  
[Https://Doi.Org/10.22080/Shrm.2024.4666](https://doi.org/10.22080/Shrm.2024.4666)
- Safi, Amirreza. (2004). Organization Based On Strategic Reference Points, Master Thesis, School Of Accounting And Management, Allameh Tabatabai University, Tehran. (In Persian)
- Sekaran, Uma. (2010). Research Methods In Management, Translated By Mohamad Saebi And Mahmoud Shirazi, Tehran: Public Management Education Center Publication. (In Persian)
- Sepahvand, R., Bagherzade, R., & Sepahvand, M. (2019). Political Sensitivity And Compensation For Senior Managers: An Analysis Of The Mediating And Moderating Role Of Political Networking And Institutional Pressure In State Ministries In Iran. *Journal Of Public Administration*, 11(3), 431-454. (In Persian)  
[Https://Doi.Org/10.22059/Jipa.2019.286531.2603](https://doi.org/10.22059/Jipa.2019.286531.2603)
- Seyed Naghavi, M. A., Vaezi, R., Ghorbani Zadeh, V., & Afkaneh, M. (2018). A Model Of Human Resources Excellence For Iranian Governmental Organizations. *Public Organizations Management*, 6(2), 11-26. (In Persian)  
[Https://Dorl.Net/Dor/20.1001.1.2322522.1397.6.0.21.0](https://doi.org/10.1001.1.2322522.1397.6.0.21.0)
- Shilongo, H. N. (2013). The Impact Of Performance Related Pay On Employees-A Case Study Of The Performance Incentive Bonus Scheme At The Motor Vehicle Accident Fund (Doctoral Dissertation).
- Steyn, Z. (2018). The Planning And Administration, And Self-Management Competencies Of Managers In Manufacturing Business. North-West University,
- Tavakolinejad, Jazni, Memarzadeh Tehran, & Afsharkazemi. (2017). Identifying And Prioritizing Effective Factors In Employee Retention. *Human Resource Management Research*, 8(4), 155-185(In Persian)
- Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern Of Competency-Oriented Compensation System Of Employees. *Management Studies In Development And Evolution*, 27(90),

- 115-140. (In Persian)  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2019.9398>
- Tolai, R. And Mohammad Zadeh Alamdari, M. (2016). Techniques And Tools Of Research Method In Management, (Amir Kabir University Of Technology). (In Persian)
- Tornikoski, C. (2011).. A Double Phd/Doctoral Degree From EMLYON Business School (France) And The University Of Vaasa (Finland), Defended On June 29t, H Expatriate Compensation: A Total Reward Perspective.
- Whatmore, C., & Wiklef, M. (2020). Staff Retention Realities At Zimbabwe Revenue Authority (Zinara) Manicaland Region, Zimbabwe. *European Journal Of Research And Reflection In Management Sciences*, 8(1).
- Worldatwork. (2015). The Worldatwork Handbook Of Compensation, Benefits And Total Rewards: A Comprehensive Guide For HR Professionals. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top Managers In The Digital Age: Exploring The Role And Practices Of Top Managers In Firms' Digital Transformation. *Managerial And Decision Economics*, 41(8), 1549-1567.  
<https://doi.org/10.1002/mde.3202>
- Wright, P., Gerhart, B., Noe, R., & Hollenbeck, J. (2018). Fundamentals Of Human Resource Management. *Management*, 5(3), 27-36.